# PRÉSIDENT ET DIRECTEUR : PAS DE MÉLANGE DE RÔLE !

LORSQU'UNE ASSOCIATION EMPLOIE DU PERSONNEL SALARIÉ, IL N'EST PAS RARE QUE DES CONFLITS ÉCLATENT AVEC LES BÉNÉVOLES SUR LES PRÉROGATIVES DES UNS ET DES AUTRES. SI LA LOI 1901 PERMET UNE GRANDE LIBERTÉ D'ORGANISATION, L'ABSENCE DE CONTRAINTES JURIDIQUES NE DOIT PAS CONDUIRE À PASSER SOUS SILENCE LA QUESTION DES POUVOIRS ET LES RESPONSABILITÉS DE CHACUN.

CÉCILE **CHASSEFEIRE** et GRÉGORY **AUTIER**

On trouve de nombreux exemples où salariés et administrateurs s'interrogent sur leurs prérogatives et les champs de compétences respectifs, citons en quelques-uns (vécus !) où une mauvaise définition des rôles a priori génère des problèmes d'organisation :

- une directrice d'un service d'aide à domicile entre en conflit avec son président qui souhaite changer les horaires de travail des responsables de secteurs sans avoir étudié ce changement avec elle, ni tenu compte des nécessités de service au regard du fonctionnement du service mandataire ;
- la nouvelle présidente d'une crèche parentale cherche à imposer une réduction du personnel, du fait de la diminution de crédit, à une directrice qui s'y oppose en arguant de la législation applicable aux établissements d'accueil des enfants de moins de 6 ans ;
- un moniteur de plongée refuse d'organiser une sortie en mer, contre l'avis de son président, estimant que toutes les conditions de sécurité ne sont pas réunies...

Des situations qui, mal gérées, peuvent aller jusqu'à mettre en danger l'existence même de l'association.

## Gestion de fait !

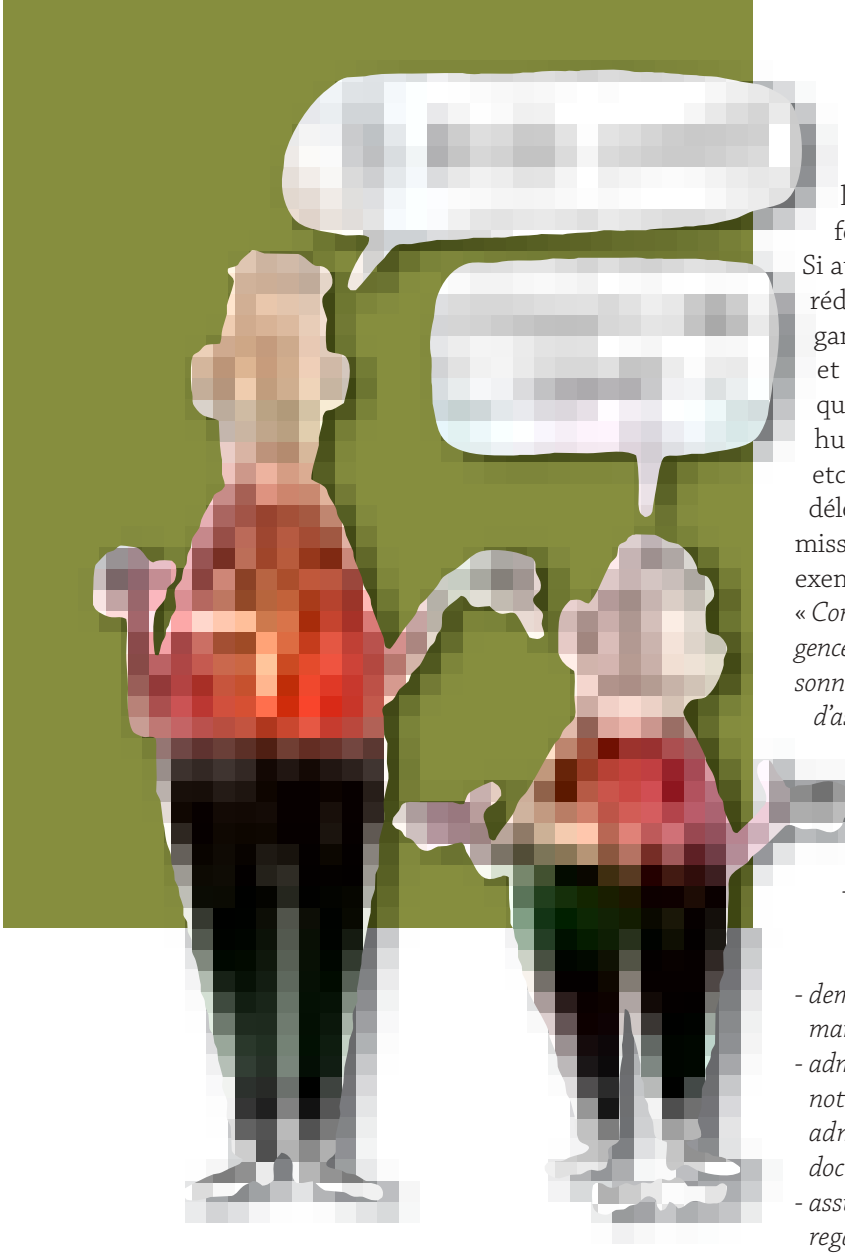
*"Déléguer ne veut pas dire se déposséder"*

Pour que les parties prenantes travaillent ensemble efficacement à la mise en œuvre du projet, il importe que les responsabilités et les modes de collaboration soient définis en amont. Les fonctions à accomplir doivent être énoncées, réparties et communiquées. Ceci est valable pour toutes les associations, mais la présence de professionnels salariés renforce cette nécessité, notamment pour éviter les risques liés à la gestion de fait. En effet, la jurisprudence qualifie de dirigeant de fait, la personne qui, selon une appréciation au cas par cas sur la base d'un faisceau d'indices, prend les décisions de manière répétée, indépendante, autonome.

Ainsi, selon la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE), peuvent être considérées comme dirigeantes de fait d'un organisme sans but lucratif les personnes qui, sans être désignées par les statuts, exercent effectivement les fonctions de

### LE CAS DES SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

Cette préoccupation sur la clarification des responsabilités et la délégation de pouvoir a été réglementée dans les services sociaux ou médico-sociaux et le secteur de la petite enfance au cours de l'année 2007. Un décret n° 2007-221 du 19 février 2007 pose l'obligation pour les établissements ou services sociaux ou médico-sociaux d'élaborer un Document unique de délégations (DUD). La circulaire n° DGAS/ATTS/4D/2007/179 du 30 avril 2007 précise que ce DUD doit assurer la transparence de l'organisation en ce qui concerne les délégations de compétences dans la définition et la mise en œuvre du projet d'établissement, la gestion et l'animation des ressources humaines, la gestion budgétaire, financière et comptable, et la coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs. De même, un décret n° 2007-230 du 20 février 2007 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans ajoute un article R. 2324-37-2 au Code de la santé publique qui oblige de préciser par écrit les compétences et les missions confiées par délégation au professionnel chargé de la direction de l'établissement dans les mêmes domaines que le décret précédent. Une copie est adressée au président du conseil général qui a délivré l'autorisation ou donné l'avis prévus respectivement aux articles R. 2324-20 et R. 2324-22, ainsi que, le cas échéant, au conseil de l'établissement ou du service.



direction « *en ce sens qu'elles prennent les décisions de dernier ressort relatives à la politique dudit organisme, notamment dans le domaine financier, et qu'elles en exercent les tâches de contrôle supérieures* » (CJCE, 5e chambre, 21 mars 2002, affaire 267/00, Zoological Society of London).

Concrètement, cela se traduit par la signature de documents engageant fortement l'association comme, par exemple, les déclarations fiscales et sociales, les demandes de subvention importante, les contrats significatifs avec des prestataires ou des fournisseurs… et corrélativement, par une absence de décisions formelles des organes dirigeants « de droit » de l'association.

## Clarification

L'effort de clarification écrite, notamment par le biais de délégations de pouvoirs signées des deux parties (le délégant ou mandant d'une part, et le délégataire ou mandataire d'autre part), prend alors tout son sens. Outre le fait que cela permet à chacun d'avoir une connaissance précise de ce qu'on peut attendre de lui, cette délégation a des effets juridiques essentiels : attribution de la capacité juridique d'engager légitimement l'association et, sous réserve du respect de l'ensemble des conditions fixées par les tribunaux, transfert de la responsabilité pénale du délégant au délégataire. Si aucun formalisme particulier n'est requis, il convient de rédiger la délégation en deux exemplaires (un pour le délégant et un pour le délégataire) et de bien préciser l'identité et la qualité du délégant et du délégataire, quels actes ou quels types d'actes (embauche et/ou gestion des ressources humaines, engagements financiers avec ou sans plafond, etc.) entrent dans le cadre de la délégation et la durée de la délégation (durée déterminée ou indéterminée, durée d'une mission, etc.). Sans être exhaustif, une délégation pourra par exemple contenir les éléments suivants :

« *Compte tenu du caractère bénévole de son mandat et des contingences de sa mission, le président n'est pas en mesure d'exercer personnellement l'ensemble des missions qui lui sont attribuées et d'assurer un contrôle effectif et constant du personnel de l'association. C'est pourquoi, je soussigné Monsieur xxx, agissant en qualité de président de l'association zzzz, constitue pour mon mandataire Monsieur yyyy, en qualité de directeur général, à l'effet de :*

- *engager les dépenses dans le cadre du budget prévisionnel, assurer l'équilibre du budget, signer et endosser tous chèques et autres moyens de paiement ;*
- *demander toute offre, accepter tout devis, passer toute commande ;*
- *administrer les affaires juridiques courantes de l'association, et notamment signer tout formulaire administratif pour toutes administrations et établissements, certifier conforme tout document ;*
- *assumer la responsabilité de la gestion du personnel, tant au regard des rapports individuels du travail, qu'en ce qui concerne les relations collectives de travail […]*

*et lui délègue tous les pouvoirs nécessaires et notamment de contrôle, d'autorité, de direction et de discipline en vue d'assurer l'entier accomplissement des délégations susvisées dans le strict respect de la réglementation spécifique applicable aux activités de l'association. Le mandataire devra régulièrement tenir informé le président et le bureau de l'association de la façon dont il exécute sa mission, des difficultés rencontrées ou des moyens qui lui feraient défaut* ». Etc.

## Lien hiérarchique

Les exemples cités, illustrent la nécessité qu'il y a à bien formaliser les délégations, pour éviter d'éventuelles situations conflictuelles, entre les salariés techniciens et le président en tant que responsable hiérarchique. Déléguer du pouvoir ne veut pas dire se déposséder. Le lien hiérarchique subsiste avec, pour le président et les élus, l'obligation de surveiller et pour le directeur ou les salariés, celle de rendre compte. Enfin le délégant ne peut déléguer d'autres pouvoirs que ceux qu'il a lui-même : par exemple, si le président n'a pas le pouvoir d'acquérir ou de vendre le patrimoine immobilier de l'association (prérogative que conserve le conseil d'administration), il ne peut déléguer tout ou partie de cette fonction à un directeur salarié. ■